ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XL, 21 SECTIO H 2006

Wydział Ekonomiczny UMCS

PAWEŁ WROŃSKI

Wybrane problemy wdrażania rozwiązań wspomagających zarządzanie

Selected Problems in Implementing Methods Supporting Management

Abstract: Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach w warunkach zintegrowanego rynku europejskiego wymagają od menedżerów podejmowania decyzji na podstawie istotnych informacji. Artykuł prezentuje podsumowanie wyników badań ankietowych na temat wdrażania metod wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami. Badania zostały przeprowadzone w 31 przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w latach 2002 i 2004. Wszystkie posiadały certyfikat jakości ISO 9000:2000. Wnioski dotyczą problemów we wprowadzaniu m.in. controllingu, rachunku kosztów czy reorganizacji procesów, czynników hamujących wykorzystanie i rozwój nowych metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

WPROWADZENIE
Introduction

Przekształcenia w gospodarce polskiej, rozpoczęte w roku 1989, wykazały wiele słabości przedsiębiorstw funkcjonujących dotychczas w specyficznym systemie gospodarczym.

Aby móc zaistnieć na coraz bardziej wymagającym rynku krajowym oraz międzynarodowym, polskie przedsiębiorstwa muszą wprowadzać nowoczesne metody rachunku kosztów oraz zarządzania.[1]

Podkreśla się, że przedsiębiorstwa wdrażające nowoczesne rozwiązania, mające zwiększyć efektywność ich działania, są bardziej skłonne i lepiej przygotowane do dalszych prac nad usprawnianiem swojego funkcjonowania, szybciej

[1] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 1, s. 3–9.

i chętniej przeszczepiają na swój grunt narzędzia mające pomóc w zarządzaniu organizacjami.[2]

Idąc w stronę lepszego, bardziej wydajnego i efektywnego zarządzania, polskie przedsiębiorstwa zaczęły formalizować swoje działania, jednocześnie opisując procedury, jakie należy wykonać dla zaspokojenia potrzeb kontrahentów, tak aby jakość obsługi każdego z nich oraz jakość oferowanych produktów pozostawała zawsze na jednolitym wysokim poziomie.[3]

Działając na konkurencyjnym rynku Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa nie unikną wdrażania nowych metod zarządzania, jeśli będą chciały przetrwać i rozwijać się. Muszą zatem wdrażać nowe, bardziej efektywne, dostosowane do globalnej konkurencji metody zarządzania albo korzystać z już sprawdzonych standardów światowych.

Celem przeprowadzonych w roku 2002 oraz powtórzonych w 2004 badań[4] było rozpoznanie zmian w podejściu do kwestii pomiaru kosztów oraz stosowania nowoczesnych rozwiązań wspomagających zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach w obliczu potrzeby osiągania i poprawy efektywności w dobie globalizacji. Badania miały rozpoznać sytuację w zakresie implementacji systemów wspomagania decyzji stosowanych w gospodarce rynkowej, a służących procesowi zarządzania przedsiębiorstwem.

Liczba badanych przedsiębiorstw wyniosła 31. W roku 2002 wszystkie te przedsiębiorstwa posiadały certyfikaty jakości z serii ISO 9000 (9001), a w 2004 ISO 9000:2000. Podstawą otrzymanych wyników były badania ankietowe oraz wywiad bezpośredni z dyrektorami finansowymi (zarządzającymi) lub/i głównymi księgowymi.

KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW
Short Profile of Selected Group of Enterprises

Poniżej dokonano krótkiej, ogólnej charakterystyki badanej próby. Najwięcej, bo aż 77,4% badanych przedsiębiorstw (24) reprezentowało branże produkcyjną. Kolejną pod względem liczebności branżą było budownictwo – 13% liczebności (4). Pozostałe branże, tj. usługi, handel oraz zaopatrzenie w wodę, były reprezentowane przez 3,2% liczebności próby każda (po 1 przedsiębiorstwie w branży).

---

[2] Z. Sariusz-Wolski, *ERP, ECR etc., czyli nowoczesne systemy zarządzania w marketingu i logistyce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2002, nr 1, s. 26–28.

[3] J. Adamczyk, *Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, „Przegląd Organizacji" 1995, nr 9, s. 29–32; T. R. Wielicki, *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, „Organizacja i Kierowanie" 1990, nr 4, s. 27–28.

[4] W związku z ostatnim okresem badań, który obejmował 2004 rok, najnowsze dane roczne dotyczyły 2003 roku.

W poniższych tabelach pogrupowano badane przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia oraz formy własności na koniec 2003 roku.

Tab. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia na koniec 2004 roku
The structure of studied enterprises according to size of employment on end 2004 year

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
0–50	0	0%
51–100	5	16%
od 101 do 200	10	32%
od 201 do 250	3	10%
od 251–500	6	19%
pow. 500	7	23%
RAZEM	31	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

Tab. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia formy własności (w 2004 roku)
The structure of studied enterprises from point of sight of form property (in 2004 year)

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek
	Badana grupa	
Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego	9	29,0%
Przedsiębiorstwa z wyłącznym udziałem kapitału polskiego W tym:	22	71,0%
podmioty państwowe	6	19,4%
przedsiębiorstwa prywatne	16	51,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z ankiet.

WYBRANE WYNIKI ORAZ WNIOSKI Z BADAŃ
Some Results and Conclusions from Research

Ukazane poniżej problemy skupiają się na wybranych dwóch obszarach:

a) systemy informacji zarządczej (w szczególności system informatyczny),
b) pracownicy (kadra).

Pod wpływem zmian w otoczeniu zmieniły się zasady działania przedsiębiorstw.

Dla 30 jednostek z badanej grupy nowe trendy w gospodarce spowodowały zmianę strategii ich działania. Oznacza to, że dla 96,8% ogółu respondentów przeobrażenia w otoczeniu miały znaczący wpływ na sposób ich funkcjonowania. W 26 przedsiębiorstwach – 83,9% badanych podmiotów, rozwój otoczenia doprowadził do przeobrażeń w organizacji wewnętrznych procesów biznesowych.

Badane przedsiębiorstwa odczuwały potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania zmian w swoim działaniu. Potrzebę spojrzenia na przedsiębiorstwo przez pryzmat procesów, czyli procesowego ujęcia działania przedsiębiorstwa, a przez to doprowadzenia do poprawy jego efektywności widziały w 2002 roku 22 podmioty (71%). W roku 2004 wszystkie badane jednostki widziały w procesowym ujęciu przedsiębiorstwa szansę na poprawę efektywności funkcjonowania.

Dla poprawy efektywności działania badane jednostki chciały (w 2002 roku) w niedługim okresie wykorzystać m.in.: metodę zarządzania przez jakość – 9 przedsiębiorstw, czyli 29% podmiotów, rachunek kosztów działań – 8 przedsiębiorstw (25,8% podmiotów), strategiczną kartę wyników – 5 (16,1%), rachunek kosztów docelowych – 5 (16,1%), controlling – 5, informatyczne systemy zarządzania – 2 podmioty oraz reengineering – 2 podmioty.

Spośród badanych w 2002 roku przedsiębiorstw 17 podmiotów (5 podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, 4 państwowe oraz 8 polskich podmiotów prywatnych) dokonało zmiany w ostatnim okresie w stosowanym systemie rachunku kosztów. Do końca roku 2004 zmiany wprowadziły już wszystkie badane przedsiębiorstwa.

Z wywiadów prowadzonych w badanych przedsiębiorstwach wynika jednak, że wiedza większości menedżerów o nowoczesnych rozwiązaniach z dziedziny zarządzania jest bardzo płytka. Nawet jeśli wiedzą oni, co oznaczają nazwy nowoczesnych rozwiązań (m.in. controlling), to nie znają szczegółów, a nawet dziedzin ich zastosowań w przedsiębiorstwie. W roku 2002 w trzech, a w 2004 tylko w sześciu przedsiębiorstwach – 19,4% ogółu badanych, w których funkcjonowały już rozszerzone systemy controllingowe, a wkrótce miały zostać wdrożone rachunki kosztów oparte na analizie procesów (w dwóch z nich już funkcjonował rachunek kosztów docelowych), kadra zarządzająca miała przygotowaną strategię działania i wiedziała, co chce zmienić (i jak) w działalności podmiotu, tak aby usprawnić jego zarządzanie. W pozostałych przedsiębiorstwach strategia ograniczała się do krótkiego opisu działań, jakie podejmie przedsiębiorstwo w następnym roku, a były to na przykład: zakupy maszyn i urządzeń czy określenie pożądanego poziomu rentowności bądź zysku.

W roku 2002 w większości przedsiębiorstw (21) widoczna była niska znajomość procedur związanych z pozyskiwaniem informacji do zarządzania przedsiębiorstwem. Mógł to być wynik małej liczby szkoleń, które przeprowadzane są

wśród pracowników. Kadra menedżerska przyznaje, że w okresie spadku koniunktury ograniczono znacznie możliwości szkoleń zewnętrznych finansowanych przez przedsiębiorstwo. Jest to jeszcze jedna przyczyna małego zainteresowania nowymi rozwiązaniami, mającymi usprawnić działalność przedsiębiorstwa. Nieznajomość szczegółów koncepcji często wpływa na „odsunięcie" jej głębszego poznania, w kontekście ewentualnego zastosowania, na dalszy plan.

Do końca roku 2004 badane podmioty zmodyfikowały jednak w mniejszym lub w większym stopniu swoje systemy rachunku kosztów.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa podkreślały, że pod wpływem rosnącej konkurencji i zmiennych zachowań rynku następują znaczące zmiany w stopniu wykorzystania zdolności produkcyjnych w danym okresie, zmiany w formach sprzedaży, działaniach samego przedsiębiorstwa. Wszystkie te zjawiska tworzą nowe potrzeby informacyjne dla procesów zarządzania oraz uświadamiają coraz szerzej nierealność informacji o kosztach zniekształcających obraz rentowności produktów i uniemożliwiających efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Brak istotnych, uzyskiwanych w określonym czasie, danych o kosztach oraz przychodach i nierealność, w pewnych sytuacjach, informacji dostarczanych przez tradycyjne systemy informacyjne utrudniał przedsiębiorstwom konkurowanie na rynkach.

Wzrost świadomości o niedostosowaniu obecnych systemów wspomagających podejmowanie decyzji do dzisiejszych potrzeb informacyjnych procesów zarządzania (pod względem struktury informacji i ich jakości) wywołuje nadal w coraz większej liczbie przedsiębiorstw decyzje o modernizacji stosowanych przez nie sposobów pozyskiwania i przetwarzania danych oraz przekazywania informacji.

Menedżerowie z badanych w 2002 roku 31 przedsiębiorstw w sytuacji rosnącej konkurencji i coraz bardziej wyrafinowanych wymagań klientów zaczęli zgłaszać zapotrzebowanie na szeroki zakres informacji, w ich odczuciu niezbędnych do skutecznego zarządzania. Dla prawie 68% menedżerów z badanej grupy przedsiębiorstw informacje spływające do nich nie były pełne i wystarczające do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. W przekonaniu 10 dyrektorów finansowych (zarządzających lub prezesów) wypracowany system informacji zarządczych (System Wspomagania Decyzji – SWD), obejmujący systemy raportowania wyników przedsiębiorstwa, odzwierciedlał w pełni sytuację przedsiębiorstwa. Tylko jeden z kierujących badanymi przedsiębiorstwami przyznał, że istniejący system informacyjny w ogóle nie spełnia oczekiwań zarządzających.

Dla ponad 80% respondentów (25 przedsiębiorstw) w 2002 roku dotychczasowy system pozyskiwania oraz przetwarzania danych wymagał ulepszeń albo radykalnej przebudowy czy nawet wprowadzenia zupełnie nowego systemu.

Między innymi z podanych powyżej przyczyn przedsiębiorstwa podjęły działania mające usprawnić metody, za pomocą których dostarczane były informacje zarządcze.

Najważniejsze problemy związane z wdrażaniem zupełnie nowego czy modyfikacją dotychczas stosowanego systemu wspomagania decyzji w badanych przedsiębiorstwach dotyczyły:

- braku doświadczenia w przedsiębiorstwach w zakresie tworzenia zasad takiego systemu,
- braku dostatecznej wiedzy o współczesnych SWD, co utrudnia dokonanie wyboru systemu, jaki byłby najlepszy dla danego przedsiębiorstwa w określonych warunkach działania,
- braku środków finansowych na zakup i wdrożenie drogich zintegrowanych systemów informatycznych wraz z urządzeniami technicznymi, które są często niezbędne do prawidłowego wdrożenia i działania SWD,
- braku dostatecznego przekonania kadry finansowo-księgowej o potrzebie dokonywania radykalnych zmian w obecnym systemie pozyskiwania informacji o przychodach oraz systemie rachunku kosztów w celu zapewnienia realnych informacji dla procesów planowania i kontroli w przedsiębiorstwie, jeśli obecne (wdrożone) systemy zostały już dostosowane do potrzeb sprawozdawczości finansowej. Bardzo często kadra ta pod wpływem wieloletnich tradycji tworzenia informacji wyłącznie na potrzeby sprawozdawczości zewnętrznej nie podejmuje odpowiedzialności merytorycznej za zmiany we wspomnianych systemach lub przyczynia się do spowolnienia tego procesu w przedsiębiorstwach,
- niskiego poziomu wiedzy o kosztach wśród pracowników przedsiębiorstw.

Są to typowe problemy przedsiębiorstw opisywane również w literaturze obcojęzycznej.

W większości badanych przedsiębiorstw (25) menedżerowie jeszcze w 2002 roku odczuwali niedobór kadry średniego szczebla o odpowiednim przygotowaniu ekonomicznym, która byłaby w stanie efektywnie współuczestniczyć w tworzeniu nowego systemu zarządzania opartego na działaniach. W niektórych przypadkach przeszkodę stanowi również brak dobrej umiejętności obsługi komputera, a co za tym idzie wykorzystania możliwości posiadanego oprogramowania do wspomagania podejmowania decyzji.

W badanych przedsiębiorstwach często podkreślano, że przed przystąpieniem do wdrożenia nowych narzędzi, mających ułatwić zarządzanie, konieczne jest uporządkowanie ewidencji finansowo-księgowej i przystosowanie jej do przyszłych potrzeb związanych np. z rozliczeniami czy sprawozdawczością wewnętrzną. Konieczność taka wynika oczywiście z tego, że nowe układy informacyjne (kosztowe) odbiegają najczęściej od dotychczas stosowanych w prowadzonej ewidencji. Na przykład stosowane w księgowości sposoby rozliczania kosztów pośrednich są nieadekwatne do potrzeb układów kosztowych występujących w innych systemach rachunku kosztów. We wszystkich badanych przed-

siębiorstwach informacje o kosztach zbierane były w przekroju stanowisk i podmiotów, a więc w tradycyjnym ujęciu księgowym.

Często również konieczne staje się wprowadzenie dużej liczby niestosowanych wcześniej kont oraz przebudowanie baz danych w innych systemach informatycznych przedsiębiorstwa.

Jednym z najważniejszych, podstawowych, a nawet fundamentalnych warunków efektywnego funkcjonowania systemu wspomagania decyzji, mającego dostarczać informacji zarządczych, jest zapewnienie wiarygodnych i dostatecznych zasileń informacyjnych, nie tylko związanych z danymi rozliczeniowymi, ale również z planistycznymi.

W wielu przypadkach prosta automatyzacja informatyczna pozwala zaoszczędzić na zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstwa związanych z określonym procesem. Najczęściej spotykanymi efektami są tu: redukcja poziomu zapasów materiałów, surowców, wyrobów gotowych czy redukcja personelu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że czasami jednak systemy informacji, w szczególności informatyczne, stanowią jedną z dużych barier wdrożenia nowoczesnych narzędzi zarządzania – takie informacje uzyskano w badanych przedsiębiorstwach. Dlaczego tak się dzieje? Wynika to głównie z braku zintegrowania systemów informatycznych, różnorodności stosowanych programów systemowych i użytkowych, a nawet braku jednolitych formatów danych. Zastosowanie większości posiadających możliwą do zaakceptowania cenę, zintegrowanych systemów informatycznych pozwala na zebranie i przetworzenie dużej liczby istotnych informacji, zebranie wszystkich w jednym miejscu, a nawet w jednej bazie, jednak nie zapewnia uzyskania ostatecznego efektu, do jakiego należałoby dążyć, wdrażając nowe systemy zarządzania. Tym efektem powinno być zintegrowanie systemów: finansowego, sprzedaży, płacowo-kadrowego, magazynowego, przygotowania oraz rozliczania produkcji z systemem podejmowania decyzji, opartym na działaniach.

Często brak było w badanych w 2002 roku przedsiębiorstwach informatycznego powiązania komórek[5], a nawet objęcia systemem informatycznym podstawowych dziedzin działalności. Nie zawsze systemy ewidencyjne badanych przedsiębiorstw pozwalały na uzyskanie stosownych danych przy akceptowanym koszcie. Istotną barierą w usprawnieniu działania przedsiębiorstwa staje się więc brak odpowiednich narzędzi pozyskiwania informacji. Należy zaakcentować fakt, że brak zintegrowanych systemów informatycznych (rozwiązania informatyczne, które nie są zintegrowane ze sobą, posiadało w 2002 roku 16 z badanych przedsiębiorstw, w 2004 tylko 4 z nich nie miało takich systemów) prowadzi czasami do bałaganu ewidencyjnego i uniemożliwia sprawne pozyskiwanie od-

[5] Na 31 przedsiębiorstw w 15 niektóre komórki nie miały dostępu „on line" do danych bezpośrednio ich interesujących, na przykład w 5. przedsiębiorstwach nie było końcówek systemu sieciowego w magazynach.

powiednich informacji. Należy mieć na uwadze fakt, że często brak informatycznego systemu zarządzania produkcją, a przez to brak na przykład jednolitych indeksów na półprodukty i wyroby gotowe, brak odwzorowania struktur technologicznych w systemie informatycznym, brak terminali informatycznych na wydziałach produkcyjnych oraz brak sieci i podłączeń użytkowników w magazynach produkcyjnych znacznie wydłuża czas wdrożenia nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie, jak np. controlling czy rachunek kosztów działań i kosztów docelowych. Ponadto ograniczony dostęp do danych ze względu na małą liczbę terminali do rejestracji danych przy stosowaniu modułów o różnym poziomie komunikacji wymaga stałej obsługi licznej grupy operatorów i jest niezrozumiały dla jednostek niezwiązanych z danymi modułami, co wymaga najczęściej żmudnej konwersji danych do komputerów osobistych, gdy konieczne jest przeprowadzenie analiz.

Jeszcze jednym ważnym czynnikiem wpływającym na charakter analiz stosowanych w badanych przedsiębiorstwach był niedostatek do 2002 roku środków na zakup zintegrowanego systemu komputerowego (informatycznego), który ułatwiłby zbieranie i przetwarzanie danych w różnych przekrojach. Również w wielu przedsiębiorstwach miała miejsce dominacja systemów finansowo-księgowych, których zasady są regulowane przepisami prawnymi. W 6 przypadkach na 10 przedsiębiorstw, które posiadały (lub kończyły wdrażanie) systemy klasy MRP II lub ERP[6], przyznano, że jeszcze nie poznano w dostatecznym stopniu możliwości użytkowanych systemów w zakresie obsługi modułu wspomagającego zarządzanie, co istotnie wpływa na możliwość rozszerzenia analiz. W czterech z 10 przedsiębiorstw, które posiadają (lub kończą wdrażanie) systemy klasy MRP II lub ERP, jako przyczynę braku zmian w rachunku kosztów podano brak systemu komputerowego (ewentualnie środków na jego zakup), który umożliwiłby wprowadzenie zaawansowanych metod rachunku kosztów. Dlaczego pomimo posiadania nowoczesnych rozwiązań informatycznych udzielone zostały takie odpowiedzi? Z przeprowadzonych rozmów wynika, że każdy z systemów informatycznych ma budowę modułową. W pakiecie podstawowym najczęściej nie ma modułu typu controlling czy analiza ekonomiczno-finansowa. Za nie trzeba dodatkowo zapłacić. A na taki wydatek, przy znacznych nakładach poniesionych tylko na zakup podstawowego systemu informatycznego, niechętnie zgadzają się osoby odpowiedzialne za finanse przedsiębiorstwa. Co ważne, niektóre programy klasy MRP II i ERP nie mają w pakiecie standardowym tzw. eksportu do plików akceptowanych przez programy biurowe – czasami bazy tych programów opierają się na rozwiązaniach znanych tylko producentom czy po prostu są one szyfrowane tak, by tylko producent po podaniu określonego hasła miał do

[6] Management Resource Planning (MRP II) – zintegrowany system zarządzania zasobami, Enterprise Resource Planning (ERP) – wysoko zintegrowany system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.

nich dostęp. Ponowne badania w 2004 roku wykazały, że z czasem efektywność zastosowania systemów informatycznych znacznie wzrosła, a sytuacja finansowa przedsiębiorstw poprawiła się na tyle, że dokupiono niezbędne moduły.

Kolejną ważną przyczyną utrudniającą wdrażanie nowych systemów zarządzania jest najczęściej brak uczestnictwa „szeregowych" pracowników oraz kadry średniego szczebla zarządzania w pracach koncepcyjnych i projektowo-wdrożeniowych oraz jej opór przy wprowadzaniu nowych rozwiązań, a także czasami brak rzeczywistego poparcia naczelnego kierownictwa.

Bardzo często w badanych przedsiębiorstwach przy implementacji nowych rozwiązań, np. controllingu, rachunku kosztów działań, docelowych, zarządzanie przez jakość, podnoszono problem braku kadr. Kierownicy poszczególnych działów zwracali uwagę na to, że dotychczasowe oszczędności w takim stopniu zmniejszyły obsadę osobową, iż bieżąca sprawozdawczość finansowa angażuje wszystkie siły pracowników pionu księgowości i analiz. W tym stwierdzeniu widoczny jest brak zrozumienia dla filozofii i ogólnego systemu działania nowych rozwiązań, czy to w obszarach SWD czy samego zarządzania, których wdrożenie może właśnie odciążyć pion finansowo-księgowy. Widoczne jest tu nastawienie, że zmiany przyniosą więcej bałaganu niż pożytku. Często również główni księgowi byli przeciwni zmianom w dotychczasowym, według nich, sprawdzonym rachunku kosztów oraz systemie sprzedaży. Nie brali jednak pod uwagę zależności informacje–decyzja–efekt dla dalszej działalności przedsiębiorstwa, w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i najczęściej nie widzieli zależności między tymi uwarunkowaniami a wynikami jednostki.

Wdrożenie nowych rozwiązań działania jest złożonym przedsięwzięciem i jak każda zmiana napotyka zatem szereg barier, które można podzielić na mające charakter: organizacyjno-zasobowy, informatyczny oraz społeczny. Z tego punktu widzenia do podstawowych problemów utrudniających wdrożenie nowych rozwiązań, mających usprawnić działanie przedsiębiorstwa, można zaliczyć[7]:

a) konieczność zaangażowania dużych nakładów pracy związanych z zaprojektowaniem, samym wdrożeniem zmian, a później ze zbieraniem danych, zwłaszcza o czynnikach powodujących działania,
b) brak kompetencji do wykonania planu, wdrożenia i eksploatacji systemu,
c) trudności w zapewnieniu zasileń informacyjnych,
d) opory pracowników (małe bodźce motywacyjne) i brak zaangażowania.

Należy zauważyć, iż podstawą małego zainteresowania pracowników wprowadzaniem innowacji czy rozwojem organizacji jest fakt, że kierownicy boją się

[7] I. Cobb, J. Innes, F. Mitchell, *Activity-Based Costing Problems: the British Experience, Discussion Papers in Accountancy & Business Finance*, University of Dundee, December 1992, s. 20–25; A. Dyhdalewicz, *Wykorzystanie rachunku kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską. Materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2001, s. 33–38.

przekazania swoich uprawnień. Ich podwładni obawiają się najczęściej przejmowania uprawnień, gdyż:

- za ich niewykonanie mogą być surowo rozliczani,
- związane może to być z koniecznością dokształcania (niejednokrotnie jest to konieczność idąca w parze ze zwiększeniem obowiązków i odpowiedzialności),
- często konsekwencje odstępstw od założeń mogą skupić się na nich przy braku możliwości wpływania na przebieg wydarzeń,
- brak jest precyzyjnych założeń i bodźców co do motywacji przejęcia zwiększonych obowiązków.

Oczywistą przyczyną oporu pracowników jest obawa przed zmianą dotychczasowej ich sytuacji na mniej korzystną.

W świetle przytoczonych w skrócie problemów dla powodzenia przedsięwzięcia mającego na celu wprowadzenie nowych rozwiązań w sferze rachunku kosztów, a przez to usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, wymagane jest zatem spełnienie m.in. następujących warunków[8]:

- nadanie projektowi wdrożenia, przez zarząd przedsiębiorstwa, wysokiej rangi, a w szczególności wyznaczenie osoby z zarządu odpowiedzialnej za projekt,
- pozyskanie kadry przedsiębiorstwa i jej zaangażowanie w projekt przez jej gruntowne przeszkolenie w zakresie: celów projektu, oczekiwanych korzyści, ewidencji księgowej, rachunku kosztów, planowania czy obsługi poszczególnych modułów systemu informatycznego,
- przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na realizację przedsięwzięcia,
- określenie zadań, jakie będą miały poszczególne komórki przedsiębiorstwa po wdrożeniu,
- utworzenie odpowiedniego zespołu wdrożeniowego, w skład którego powinni wchodzić m.in. kierownicy zainteresowanych działów oraz pracownicy księgowości, mający największe doświadczenie w rozliczaniu kosztów,
- znalezienie lidera zespołu wdrożeniowego, który posiadałby odpowiednią wiedzę z rachunkowości zarządczej oraz finansowej, a także – jeśli to możliwe – doświadczenie w realizacji tego typu projektów,

[8] M. Chalastra, *Zasady wdrożenia systemów informatycznych wspomagających funkcjonowanie controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza" 2002, nr 4; W. Gil, *Warunki wdrażania informatycznych systemów rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" 2000, nr 1, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2000, 24–30; A. Januszewski, *Warunki wdrożenia systemu budżetowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2002, nr 1, 66–67.

- opracowanie realistycznego harmonogramu realizacji projektu, uwzględniającego stan zaawansowania informatycznego przedsiębiorstwa, a przez to możliwości dostarczania odpowiednich informacji „na czas",
- konsekwentna realizacja programu.

SUMMARY

Changes occurring in enterprises, in conditions of integrated European markets require from managers to make decisions based on substantial information on the business activity. This article presents summary results of questionnaire research on using and implementing methods which help in managing companies. Research was carried out in 31 enterprises which have ISO 9000:2000 in the Lublin Region, in the years: 2002 and 2004. The conclusions concern for example problems of implementation of cost accounting and management accounting methods, factors restrictive in using e.g. controlling, reengineering in management and the main direction of improvement management methods in those enterprises.